

УДК 62-77 : 621.313.2

О.І.СУБОЧЕВ, канд. техн. наук

*Автомобільно-дорожній інститут Донецького національного технічного університету*

## **ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ВИРОБНИЦТВА АВТОСЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ СЕГМЕНТАЦІЇ РИНКУ ПОСЛУГ З ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ І РЕМОНТУ АВТОМОБІЛІВ**

Сформульована послідовність заходів, спрямованих на пошук вільної зони в цільовому сегменті ринку послуг з технічного обслуговування і ремонту автомобілів, наведені вимоги щодо здійснення вибору сукупності досліджуваних сегментів для автосервісних підприємств.

Сьогодні на транспорті України відбувається реструктуризація підприємств державної форми власності і різке скорочення чисельності рухомого складу (РС) автотранспортних підприємств (АТП). За останні сім років у середньому чисельність РС на багатьох підприємствах Донецького управління скоротилася на 50% і більше. При цьому обсяг перевезень і вантажообіг знизилися на цілий порядок, що вказує на слабку завантаженість парку автомобілів, який залишився, і на перспективу подальшого скорочення чисельності РС в АТП. Таким же чином, як знижуються обсяг перевезень, вантажообіг і кількість автомобілів, скорочується кількість водіїв та ремонтників.

Існує стійка тенденція зростання чисельності автомобілів, що належать власникам різних форм власності. Наприклад, у Донецькій області вона фактично компенсує зниження кількості транспорту загального користування.

Спостерігається тенденція використання виробничо-технічної бази (ВТБ) існуючих АТП для проведення технічного обслуговування (ТО) і поточного ремонту (ПР) автомобілів як тих, що належать автопідприємству, так і тих, що не належать їм, так званих "чужих" автомобілів. Існують приклади передачі в оренду або продажу частини наявної виробничо-технічної бази для створення автосервісних підприємств (АСП) і станцій технічного обслуговування (СТО).

Низький рівень використання виробничого потенціалу пояснюється не тільки невідповідністю виробничих потужностей реальним потребам, але і недостатньою ефективністю їхнього використання у складних виробничих ситуаціях, характерних для виконання ТО і ремонту автомобілів. Тому важливим кроком у вирішенні проблеми використання потужностей АТП, що визволяються, є формування на їхній базі структури АСП.

Метою діяльності АСП є послуги з технічного обслуговування і ремонту автомобілів. Ці послуги мають задовольняти споживачів, тобто такі їх характеристики, як ціна, якість і склад повинні відповідати попиту ринку. Кожне АСП повинно мати виробничо-технічну базу і персонал, які зможуть забезпечити надання послуг відповідно до потреб ринку.

Надавач послуг не може охопити весь ринок, тобто надати всі послуги з ТО і ремонту всіх моделей автомобілів через обмеженість матеріальних, фінансових, людських ресурсів. Тому він має визначитися, на якій частині ринку буде працювати.

Розподіл ринку на окремі однорідні частини – сегменти на основі відмінностей у потребах, поведінці споживачів або характеристиках продукту називається сегментацією ринку.

Сегментацію ринку треба проводити одночасно за декількома ознаками, наприклад, надання послуг з ТО і ремонту вантажних автомобілів ГАЗ, ЗІЛ, МАЗ, КамАЗ, КраЗ, DAF та ін. (тип і марка автомобіля) у Донецькій області (географічна ознака).

Надавач послуг обирає той або інший сегмент для своєї діяльності, аналізуючи його економічну ефективність, для чого проводиться зовнішній і внутрішній аналіз.

Під зовнішнім аналізом мається на увазі вивчення стану ринку (стабільний, розширяється, згортається), його потенційної ємкості, доступності, наявності, дій конкурентів, ринку робочої сили, податкового законодавства та інших зовнішніх факторів.

При внутрішньому аналізі оцінюють свої матеріальні, людські й фінансові можливості, компетентність (керівництва і персоналу) та ін.

Економічна ефективність сегмента ринку визначається його потенційною ємкістю, тобто розміром можливих майбутніх доходів, величиною витрат на освоєння цього ринку, наявністю незайнятої конкурентами частини і станом ринку. Вільна частина ринку є різницею між його потенційною ємкістю і сукупним обсягом реалізації автопослуг надавачами, які вже працюють на цьому сегменті.

Потенційна ємкість ринку автопослуг, або його цільового сегмента визначається загальною потребою в роботах з ТО і ремонту існуючих автомобілів. У такому випадку потенційна ємкість сегмента автопослуг для проведення всього комплексу робіт із ТО і поточного ремонту автомобілів певної марки в заданому географічному сегменті може бути оцінена за формулою

$$T_j = \frac{A_j \cdot L_{z,j} \cdot t_{t,j}}{1000}, \text{ люд.-год/рік}, \quad (1)$$

де  $A_j$  – кількість автомобілів певної марки в сегменті;  $L_{z,j}$  – середній річний пробіг одного автомобіля, км;  $t_{t,j}$  – середня трудомісткість робіт із ТО і ремонту для одного автомобіля, люд.-год/1000 км.

Середню трудомісткість робіт з ТО і ПР на 1000 км пробігу можна знайти в технічній документації фірми-виробника автомобілів або у випадку відсутності такої інформації прийняти орієнтовно.

Слід враховувати, що для освоєння всієї потенційної ємкості цільового сегмента необхідно активно працювати на ринку. Для цього треба розробити і впровадити комплекс маркетингу (розробити і відкоригувати пропозицію послуг залежно від попиту споживачів, організувати рекламу, визначити ціни послуг, навчити персонал методам активного пошуку клієнтів і пропозиції їм основних і додаткових послуг і т.п.). Іншими словами, кожний виконавець послуг може розраховувати тільки на частину потенційної ємкості ринку, розмір якої визначається його витратами на маркетинг, ціною і якістю послуг, а також наявністю конкурентів та їхніх можливостей.

Надавач послуг матиме як можливу клієнтуру, так і різницю між потенційною ємкістю ринку і сукупною реалізацією послуг іншими надавачами (конкурентами).

Реалізація конкурентів, тобто обсяг робіт, які виконує кожний окремий виконавець з даного  $i$ -го виду послуг за рік, може бути визначена як відношення виручки від реалізації усіх або даного виду послуг до вартості однієї нормо-години або вартості послуги, що прийнята на підприємстві. Такі дані можна знайти в річних звітах про діяльність фірми. Але в більшості випадків інформація вважається комерційною таємницею, тому менш точно, але більш доступно можна визначити обсяг послуг конкретного їхнього надавача в трудовому вимірі, використовуючи дані спостереження за роботою виконавців послуг і їхнього опитування за формулою

$$T_j = D_z \cdot T_c \cdot P \cdot k, \text{ люд.-год/рік,} \quad (2)$$

де  $D_z$  – кількість днів роботи одного працівника щодо надання  $i$ -ї послуги на рік, днів;  $T_c$  – тривалість роботи одного працівника в день, год;  $P$  – кількість працівників, які надають  $j$ -у послугу;  $k$  – коефіцієнт використання робочого часу працівника (оплачена клієнтом частина його робочого часу).

Коли потенційна ємкість цільового сегмента більше ніж сумарний обсяг робіт, який виконують усі надавачі даного виду послуг, то потенційний попит перевищує пропозиція і новий надавач порівняно легко

може виявити свою клієнтуру. Інакше новий виконавець повинен розробити стратегію завоювання частини ринку (клієнтів) в існуючих конкурентів, що можна робити тільки у випадку великої економічної ефективності цього сегмента і достатніх своїх можливостей. Краще буде шукати вільні зони за іншими ознаками.

При розробці стратегії завоювання сегмента ринку виконавець має позиціювати пропозицію своєї послуги серед аналогічних пропозицій конкурентів.

Для позиціювання треба визначити ознаки або властивості послуг, такі як:

- час, що витрачає споживач на одержання послуги;
- час виконання послуги;
- вартість послуги або нормо-години;
- якість (наприклад, за п'ятибальною шкалою від 1 до 5 з урахуванням побажань клієнтів).

Основою для наявності конкурентних переваг виконавця послуг є передове технологічне оснащення АСП, висококваліфікований персонал, організація роботи із застосуванням спеціалізації, що знижує собівартість послуг і підвищує продуктивність праці. Іншими словами, виконавець послуг при виконанні наведених вище умов може:

- надавати послуги одного рівня якості швидше і (або) за меншу ціну, ніж конкуренти;
- надавати за ту ж ціну, що і конкуренти, послуги вищої якості;
- надавати за ту ж ціну більше послуг, ніж конкуренти (додаткові послуги до основної послуги; більший перелік послуг одного напрямку).

Пошук вільної зони в цільовому сегменті ринку автопослуг слід проводити в такій послідовності:

- 1) обрати сегмент за географічною ознакою – країна, область, місто, район і т.п. або (і одночасно) за фірмою-виробником;
- 2) визначити всі АСП та інших надавачів автопослуг на обраному сегменті (за рекламою та іншими засобами збору інформації);
- 3) визначити перелік послуг виконавця, тривалість виконання різноманітних видів послуг, вартість нормо-години (загальну або за видами послуг), якість надання послуг;
- 4) встановити ємкість обраного цільового сегмента;
- 5) визначити частину ринку, яку займають конкуренти (обсяг послуг, що надаються ними);
- 6) проаналізувати слабкі й сильні сторони конкурентів і власні;
- 7) відшукати можливі вільні зони;

8) проаналізувати доцільність включення в боротьбу за зайняття таких зон;

9) намітити тактику і стратегію конкурентної боротьби.

Пропонується організувати трудові процеси АСП, використовуючи існуючу виробничо-технічну базу АТП. Розташування АСП має бути виконане з урахуванням дослідження ринку послуг з ТО і ремонту в цільовому сегменті.

Для АСП вибір сукупності досліджуваних сегментів повинен здійснюватися при виконанні таких вимог:

1) досліджувані сегменти мають бути об'єднані за територіальною ознакою;

2) структура рухомого складу, експлуатованого в кожному з досліджуваних сегментів, повинна бути подана автомобілями різноманітних марок і різного віку;

3) автотранспортні засоби, послуги з ТО і ремонту яких виконуються на даному АСП, мають бути об'єднані з урахуванням транспортних факторів пріоритетності;

4) розміри кожного сегмента повинні забезпечувати мінімальну відстань від виробників автосервісних послуг до місця надання автомобілями перевізних послуг або до місця розташування власників рухомого складу;

5) сукупність досліджуваних сегментів мусить бути подана сегментами з різноманітною концентрацією автомобілів;

6) концентрація автомобілів в окремих сегментах не повинна істотно (на порядок і більше) відрізнятися від їх концентрації в інших аналізованих сегментах;

7) концентрація автомобілів у сегменті має бути достатньою для визначення їх вікового складу і середньорічного пробігу з найбільшою точністю;

8) умови формування структури АСП мають бути однаковими для всіх існуючих АТП незалежно від спеціалізації і концентрації виконуваних робіт та існуючих форм власності.

*Отримано 21.05.2002*